

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DUNJA KOZULIĆ**

# **INDIVIDUALNO I GRUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

Pula, 2019.

Sveučilište Jurja Dobrile u Puli  
Fakultet ekonomije i turizma  
«Dr. Mijo Mirković»

**DUNJA KOZULIĆ**

## **INDIVIDUALNO I GRUPNO ODLUČIVANJE**

Završni rad

**JMBAG: 0303058515, redovita studentica**

**Studijski smjer: Management i poduzetništvo**

**Predmet: Poslovno odlučivanje**

**Znanstveno područje: Društvene znanosti**

**Znanstveno polje: Ekonomija**

**Znanstvena grana: Organizacija i menadžment**

**Mentorica: prof. dr. sc. Marli Gonan Božac**

Pula, rujan 2019.



## IZJAVA O AKADEMSKOJ ČESTITOSTI

Ja, dolje potpisana Dunja Kozulić kandidatkinja za prvostupnicu poslovne ekonomije, smjera Management i poduzetništvo ovime izjavljujem da je ovaj Završni rad rezultat isključivo mogega vlastitog rada, da se temelji na mojim istraživanjima te da se oslanja na objavljenu literaturu kao što to pokazuju korištene bilješke i bibliografija. Izjavljujem da niti jedan dio Završnog rada nije napisan na nedozvoljen način, odnosno da je prepisan iz kojega necitiranog rada, te da ikoji dio rada krši bilo čija autorska prava. Izjavljujem, također, da nijedan dio rada nije iskorišten za koji drugi rad pri bilo kojoj drugoj visokoškolskoj, znanstvenoj ili radnoj ustanovi.

Student

---

U Puli, \_\_\_\_\_, \_\_\_\_\_ godine



## IZJAVA O KORIŠTENJU AUTORSKOG DJELA

Ja, Dunja Kozulić dajem odobrenje Sveučilištu Jurja Dobrile u Puli, kao nositelju prava iskorištavanja, da moj završni rad pod nazivom Individulano i grupno odlučivanje koristi na način da gore navedeno autorsko djelo, kao cjeloviti tekst trajno objavi u javnoj internetskoj bazi Sveučilišne knjižnice Sveučilišta Jurja Dobrile u Puli te kopira u javnu internetsku bazu završnih radova Nacionalne i sveučilišne knjižnice (stavljanje na raspolaganje javnosti), sve u skladu s Zakonom o autorskom pravu i drugim srodnim pravima i dobrom akademskom praksom, a radi promicanja otvorenoga, slobodnoga pristupa znanstvenim informacijama.

Za korištenje autorskog djela na gore navedeni način ne potražujem naknadu.

U Puli, \_\_\_\_\_ (datum)

Potpis

---

## Sadržaj

<b>1. UVOD.....</b>	<b>1</b>
<b>2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA – ZAŠTO JE VAŽNA?.....</b>	<b>3</b>
2.1 POJEDINAC vs. DRUŠTVO .....	6
2.2 SAVRŠENI VOĐA – STVARNOST ILI MIT? .....	7
<b>3. POJEDINCI I GRUPE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU .....</b>	<b>9</b>
3.1. PROCES ODLUČIVANJA .....	11
3.2. INDIVIDUALNO ODLUČIVANJE.....	12
3.3. GRUPNO ODLUČIVANJE.....	14
<b>4. STUDIJ SLUČAJA: ULAGANJE U PROJEKT .....</b>	<b>21</b>
<b>4.1. RADIO MEGATON .....</b>	<b>21</b>
4.1.1. IDENTIFIKACIJA PROBLEMA, DEFINIRANJE ZADATAKA .....	22
4.1.2. CILJEVI .....	25
4.1.3. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA .....	25
4.1.4. INAČICE ODLUKA.....	26
4.1.5. OKOLNOSTI ODLUČIVANJA .....	27
4.1.6. IZBOR U PROCESU ODLUČIVANJA.....	28
4.1.7. PROVEDBA ODLUKE .....	28
4.1.8. KONTROLA I UPRAVLJANJE .....	29
<b>5. ZAKLJUČAK .....</b>	<b>31</b>
<b>6. LITERATURA .....</b>	<b>33</b>
<b>7. SAŽETAK.....</b>	<b>35</b>

## 1. UVOD

Život čovjeka možemo podijeliti u dvije sfere – privatnu i javnu. Privatnu povezujemo uz obitelj, dok je javna okrenuta prema poslovnom svijetu.

Kako god bilo, čovjek u oba slučaja mora djelovati ako želi opstati i preživjeti goleme promjene koje donosi vrijeme i današnje društvo. Mnogo se toga promijenilo nabolje, ali je taj boljitak i negativno djelovao na ljudsko biće. Čovjek nosi veliki teret na svojim leđima. Kako se razvija on, tako se razvija i teret. Međutim, društvo je nemilosrdno i ako pojedinac nema potrebnu snagu te podršku grupe, ne može postati vođa. A u današnjem je svijetu pravi vođa prijeko potreban.

Vodstvo se iziskuje i u privatnom i u javnom sektoru. Primjerice, na čelu je obitelji uvijek jedan koji donosi odluke, određuje što je važno za pojedinu obitelj. Vrlo je slična situacija i u korporacijama gdje vlada pravilo jačeg. Na vrhu je jedna ili više osoba koje rukovode tvrtkom i upravljaju najvažnijim elementima te kao takve donose odluke. Zašto su odluke toliko važne? Ponajprije, odluke su važne za boljitak i napredak svih nas. Uvijek je nužno ići prema naprijed, biti ukorak s vremenom, tehnologijom, društvom. Odlučivanje daje moć, ali predstavlja i veliki rizik. Samo jedna odluka tvrtku dijeli od uspjeha ili propasti. Onaj tko odlučuje mora imati na umu da će u budućnosti, za svaki svoj korak, snositi odgovornost, bilo da je riječ o jednoj osobi ili više njih. Kako bi se donijele ispravne odluke, potrebno je ići korak po korak, u pitanju je proces unutar kojega se odlučuje. Nakon potrebnih konzultacija s drugim stručnjacima iz suradničkog tima, vođa može donijeti odluku. Upravo će odlučivanje predstavljati središnji dio ovoga rada, no prije toga, pokušat ćemo objasniti i analizirati važnost poslovne komunikacije, odnos pojedinca i grupe ljudi. Vidjet ćemo koliko je posao sastavni dio ljudskoga života i statusa. Što je čovjek na važnijoj poslovnoj poziciji, to znači veću odgovornost, rizik i opasnost. U današnjem se poslovnom svijetu očekuje kvaliteta, brzina, efikasnost, povezanost i komunikacija s drugima jer je konkurencija iz dana u dan sve veća i snažnija.

Poslovni ljudi svakodnevno imaju niz prilika te moraju donositi odluke, ali i snositi posljedice za iste što je vrlo stresno za čitavo poduzeće. U tim trenucima lideri ne odlučuju i ne snose odgovornost isključivo za sebe, već i za veliki broj drugi ljudi koji su u odnosu na njih podređeni.

Suvremeno je društvo mnogo napredovalo u svakom smislu, tehnologija proživljava svoj vrhunac, sve nam je nadohvat ruke. Iako se u teoriji inzistira na potrebi za posjedovanjem i razvijanjem vlastitog mišljenja, u stvarnosti je slika drugačija. Grupa ljudi nerijetko *guši* pojedinca i nameće mu svoje mišljenje koje je jednolično i monotono. Različitost unosi živost, dinamiku u sve društvene pore. U poslovnom bi smislu bilo poželjno imati svoj stav i mišljenje jer samo različite perspektive mogu ukazati na prednosti ili nedostatke određenog posla.

Osim Uvoda i Zaključka ovaj rad obuhvaća četiri poglavlja. U drugom poglavlju se započinje s poslovnom komunikacijom i zašto je ona važna. Treće poglavlje donosi detaljniju obradu individualnog i grupnog odlučivanja. Nastavak završnog rada prezentira istraživanje primjene individualnog i grupnog odlučivanja u poduzeću. U svrhu ovog završnog rada korištene su sljedeće metode: metode analize i sinteze, metoda dedukcije, metoda kompilacije i metoda intervjua. U svakom slučaju, odlučivanje je univerzalno čovjekovo zanimanje te je kao takvo prisutno u svim životnim segmentima sa svim svojim prednostima i nedostacima o čemu će više riječi biti u nastavku rada.

## 2. POSLOVNA KOMUNIKACIJA – ZAŠTO JE VAŽNA?

Ljudi su društvena bića i sasvim je uobičajeno da će tijekom života komunicirati s različitim i brojnim ljudima. Korak dalje ide se u poslovnom svijetu gdje su potrebni kompromisi, znanje i jedan poslovni „nadjezik“ razumljiv onima koji zajedno rade i surađuju. Komunikacija je izuzetno važna ako se želi uspjeti na poslovnom planu i ako ključne osobe žele moralno, legalno raditi za dobrobit sebe i svojih zaposlenika od kojih najviše ovisi kvaliteta u proizvodnome procesu. Upravo je zbog toga potrebno komunicirati sa svima koji zajedničkim snagama podižu nivo tvrtke, od onih na najnižim razinama pa sve do onih koji vode i organiziraju poslove.

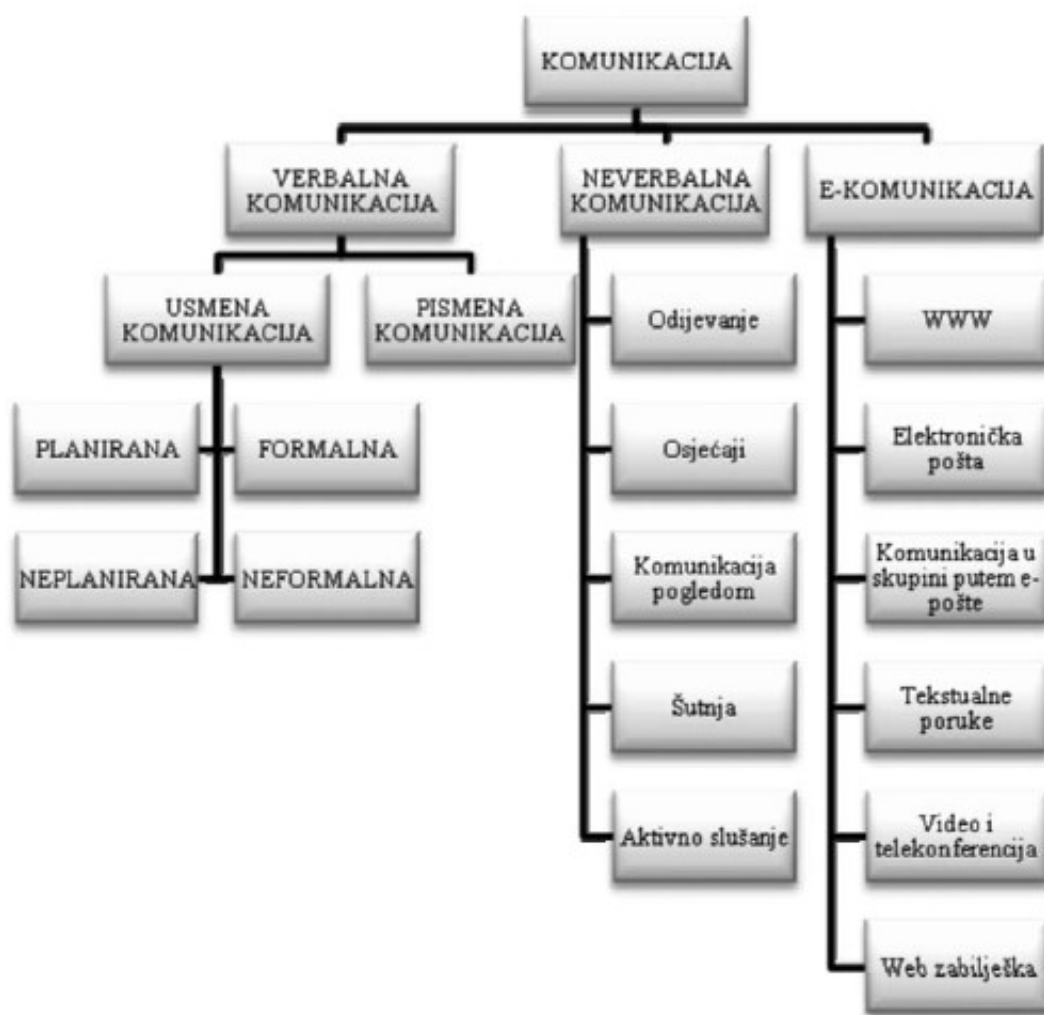
Komunikacija predstavlja razmjenu informacija, ideja i osjećaja verbalnim i neverbalnim sredstvima koja su prilagođena društvenoj prirodi situacije. Kao i svaki proces, proces komunikacije ima faze kroz koje prolazi, ali da bi proces uopće započeo ključno je nastajanje same potrebe za komunikacijom. U hijerarhijskim organizacijama komunikacija prema bazi općenito je redovitija i efikasnija nego komunikacija prema vrhu, te da zaposlenici bolje razumiju svoje zadatke nego u drugim organizacijama.<sup>1</sup> Komunikacija može biti različita, a kao takva je i potrebna jer su ljudi međusobno različiti. Kako bi svi shvatili svoje zadatke, tako liderstvo tvrtke mora upoznati sve svoje zaposlenike ili imati zaposlene osobe koji će konstantno biti u dogovoru s radnicima. Osim toga, valja prilagoditi i razinu komunikacije, a pritom treba razmišljati o generacijskom jazu, to jest, na jedan je način potrebno pristupiti mladoj, a na drugi način starijoj generaciji. Riječ je o ljudima iz različitih razdoblja pa tehnologija ne može i nije shvatljiva svima. Netko će poruku shvatiti odmah, dok će drugima biti potrebno duže vrijeme. Ipak, na kraju je najvažnija kvaliteta, ali tome u prilog ide i mogućnost različite komunikacije.

---

1 Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, *Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues*, Vol. XXV. No. 2, 2012., str. 388., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), dana: 16. 5. 2018.



## GRAFIKON 1. STRUKTURA POSLOVNE KOMUNIKACIJE



Izvor: M. Glavaš, J., Poslovno komuniciranje, Studio HS Internet, Ekonomski fakultet u Osijeku, Osijek, 2008., str. 22<sup>2</sup>

Prema grafikonu 1. je vidljivo kako komunikacija uistinu može biti različita. Dijeli se na verbalnu i neverbalnu, a u novije vrijeme i na e-komunikaciju. Verbalna se dijeli na usmenu i pismenu. Usmena može biti planirana/neplanirana i formalna/neformalna.

Grafikon prikazuje komunikaciju koja se dijeli na verbalnu, neverbalnu i e-komunikaciju. Verbalna komunikacija podrazumijeva govor i pisanje, medij

<sup>2</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV. No. 2, 2012., str. 389., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), dana: 16. 5. 2018.

verbalne komunikacije je jezik. Neverbalna komunikacija uključuje izraz lica, ton, položaj, geste, fizički izgled, pogled, pokretanje tijela.

Međutim verbalna komunikacija se dijeli na usmenu i pismenu komunikaciju. Uobičajeni oblici usmene komunikaciju su razgovor, diskusija, javna izlaganja, izvješćivanja - (jednoj osobi, manjoj/većoj grupi). Usmeno komuniciranje osim svog osnovnog zadatka, a to je da prenosi određene poruke ima i veliku motivacijsku vrijednost, posebno na relaciji menadžment zaposlenici. Zadaća pisane komunikacije prenošenje poruke napisane riječi. Neverbalna komunikacija, govor tijela veoma je važan i neizostavan dio našeg cjelokupnog komuniciranja s drugima. Takvu komunikaciju sačinjava mimika lica, očni kontakt, govorno ponašanje, gestikulacija ruku i šaka, tjelesno ponašanje, vremensko ponašanje – (poštivanje ili nepoštivanje vremenskih zona pojedinca), odijevanje. Funkcije neverbalnih poruka može biti na osobnoj, odnosnoj, sadržajnoj razini, te na razini utjecaja. Elektronska komunikacija je suvremeni oblik komunikacije kojom se koriste suvremene organizacije. Elektronska komunikacija zamijenila je tradicionalnu komunikaciju putem elektroničke pošte, pošte, telefaksa, tekstualne poruke. Upravo je usmeni prijenos informacija i poruka najčešći, a razmjenjuje se i provodi razgovorom, javnim govorom, raspravom, podnošenjem izvještaja, ovisno što vođa smatra prigodnim i boljim. S druge je strane neverbalna komunikacija koja je u poslovnom svijetu također dosta prisutna. U ovaj se tip ubrajaju elementi osjećaja, odijevanja, komuniciranja pogledom, šutnje i aktivnoga slušanja. Mogli bismo reći kako sve spomenuto ulazi u govor tijela. Svjesno ili nesvjesno, čovjek svojim gestama, mimikom odašilje signale preko kojih možemo iščitati slaže li se netko ili ne s našim odlukama i razmišljanjima. Kao što smo spomenuli, u današnje je vrijeme sve aktivnija e-komunikacija i to ponajprije zahvaljujući razvoju tehnologije. Internet u ovom slučaju *igra* glavnu ulogu te omogućuje modernizirani način komunikacije, a može uključivati veliki broj ljudi što pojedincima olakšava poslovanje.<sup>3</sup> U principu nas samo jedan klik dijeli od ostatka svijeta te nam omogućuje brzo rješavanje problema i sklapanje poslova. U tome se krije najveća moć i potreba za komuniciranjem.

---

<sup>3</sup> Jurković, Z., Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV. No. 2, 2012., str., 389., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), dana: 16. 5. 2018.

Verbalnim ili neverbalnim putem, poslovni ljudi proširuju svoje tržište, ponudu. Dakle, komunikacija je početak i završetak uspješnog poslovanja, predstavlja krug u kojem se razmjenjuju informacije na niz različitih načina. Aktivno se utječe na (ne)uspjeh, ali u globalu olakšava opstanak.

## 2.1 POJEDINAC vs. DRUŠTVO

Ljudi surađuju jer se do ciljeva ponekad može doći zajedničkim putem. Ipak, postoje i oni koji su tipični samostalni ljudi što se tiče donošenja odluka. Ondje gdje govorimo o pojedincu kao izvršitelju poslova, najčešće govorimo i o onim ljudima koji djeluju iz sjene. Riječ je o osobama koje okružuju rukovoditelja te mu svojim znanjem, iskustvom, idejama i mišljenjem pomažu. Ukoliko čelni rukovoditelj želi uspjeh, utoliko njegovi ljudi moraju biti kvalitetni i spremni za suradnju. Kada pak govorimo o grupi čelnih ljudi, potrebno je istaknuti kako u tom slučaju može doći do neizmjernog slaganja, ali i *sudara* neistomišljenika. I pojedinac i grupa ljudi svjesno ulaze u rizik, a odluke mogu ići u dva smjera – za i protiv.

Donošenje odluka je jedno od zaduženja i odgovornosti osobe koja upravlja kolektivom. Kvaliteta odluke važna je i za karijeru osobe koja upravlja i za kolektiv kojim upravlja. Proces odlučivanja podrazumijeva donošenje one odluke koja će dovesti do željenog konačnog rezultata. Cijeli proces započinje problemom i završava odabirom pravog rješenja. Uključivanje grupe u donošenje odluka ima svojih prednosti i nedostataka. Pozitivan aspekt je taj što grupa ima mogućnost širokog sagledavanja problema, više raznih pogleda i pristupa što na taj način povećava izgleda da će odluka biti dobro prihvaćena. S druge pak strane, postoje opasnosti od utjecaja okoline na razmišljanje pojedinca, od političkih zamki i od prebacivanja fokusa i objekta, te opasnost od prevladavanja grupnog mišljenja koje sputava kreativnost pojedinca.<sup>4</sup>

---

<sup>4</sup> Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, urednica: Žagar, M., Rijeka, 2006., str. 123. - 125.

Obzirom na sve navedeno, velike su razlike između pojedinačnog i grupnog odlučivanja. Pojedinac samostalno određuje i donosi odluke, jedini je odgovoran i rijetko kada može pasti pod tuđi utjecaj. Uglavnom je riječ o snažnim i hrabrim osobama koje brane svoje stavove i sigurne su u svoje poslovne odluke. Kada je u pitanju grupno odlučivanje, tada postoje razne opasnosti. Unutar grupe ne moraju nužno uvijek biti istomišljenici. Nerijetko je slučaj da se suradnici ne slažu oko pojedinih elemenata pa se ne mogu ni dogovoriti oko ispravne odluke. Također, u grupi postoje dvije vrste ljudi – snažni i slabi pojedinci. Dakako, ove će snažne utjecati na mišljenje slabijih te ih *natjerati* da im se priklone što ne ide u prilog ni u korist tvrtke. Kao što smo naveli, takvo *grupiranje* naprosto *uništava* kreativnost pojedinca jer će prevladati samo jedno mišljenje, a slabiji će sudionici morati utišati svoj glas i spustiti glavu pred onima koji su *glasni* i nameću svoje razmišljanje i stavove. Kada se radi o donošenju odluka, tada valja naglasiti kako su različita mišljenja dobrodošla jer svaka nova perspektiva pridonosi kvaliteti. Različitost obogaćuje cijeli svijet, sve segmente života i umjesto da je prihvatimo, mi je uglavnom suzbijamo. Točnije, na taj način gubimo cjelovitost društva, koje se nametanjem jednoga stava, raspada.

## 2.2 SAVRŠENI VOĐA – STVARNOST ILI MIT?

Na vrhu postoji rezervirano mjesto samo za one najbolje, najustrajnije i one koji nikada ne odustaju od svojih ciljeva, bilo da je riječ o pojedincu ili pak grupi.

Taj se poslovni toranj temelji na ljudima koji po nečemu *odskakuju* od drugih. Lider mora imati rezultat. Pojednostavljeno rečeno, na čelu najuspješnijih organizacija naći ćemo dobre vođe, pobjednike. Oni omogućavaju ljudima da ostvare svoj kreativni potencijal, provode dosta vremena s podređenima, cijene tuđe mišljenje, nisu osjetljivi na položaj u hijerarhiji, ne bježe od problema niti tjeraju druge da obavljaju njihove poslove koje drugi ne žele raditi. Uporni su, ali tolerantni, skromne su osobe i ne zahtijevaju privilegije. Sposobni su pojednostavniti složene probleme i motivirati suradnike na njihovo rješavanje.<sup>5</sup> Iako zvuči nevjerojatno, moguće je, samo je potrebno ostati svoj, imati svoje *ja*, neprestano se razvijati i

---

<sup>5</sup> Srića, V., Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam, Zagreb, 2015., str. 137. - 140.

pratiti trendove u poslovnom svijetu, ali ne odustajati od svojih principa, osobito ako smo uvjereni da smo u pravu.

Biti vođa vrlo je teško, a biti savršeni vođa, gotovo da je nezamislivo. Ipak, moguće je i ostvarivo, samo je potrebno mnogo raditi na sebi i znati slušati druge. Jedan od ključeva uspjeha, svakako je provoditi vrijeme sa svojim zaposlenicima te tako pokazati da nam je stalo i da cijenimo svakog čovjeka, ne radeći razliku između sebe i njih. Svatko ima znanje za nešto i u nečemu je izvanredan. Poticanjem i motivacijom treba otkriti u čemu se krije ta izvanrednost.

Razvijeni je svijet iz industrijskog društva krenuo prema ekonomiji temeljenoj na znanju. U njoj raste potreba za inventivnim vođom. Sposobnost kojom lideri vode svoje organizacije olujnim morem globalnog tržišta postaje ključna komparativna prednost. Pobjednici imaju viziju, inicijativu, hrabrost, sposobnost vođenja i znanje.<sup>6</sup> Sve su ovo odlike velikog poslovnog čovjeka koji je spreman riskirati i odgovarati za svoje donesene odluke. Potrebno je ne odustati na svom putu na kojem će biti i uspona i padova, ali to su sve sastavnice života. Sastavnice koje nas najbolje pripreme i nauče da jednoga dana zaista postanemo savršeni vođe. Prema svemu sudeći, savršeno voditi posao nije mit. Upravo suprotno, ostvarivo je, ali uz mnogo odricanja i razumijevanja te hrabrosti i znanja kako bi se čovjek popeo stepenicu više i uvijek težio ka boljem.

---

<sup>6</sup> Srića, V., Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004., str. 5.

### 3. POJEDINCI I GRUPE U POSLOVNOM ODLUČIVANJU

Pod poslovnim odlučivanjem, smatramo svako odlučivanje koje se odvija izvan sfere privatnosti. Možemo zaključiti kako odluke donose glavna *lica* pojedine tvrtke. Kao što smo rekli, mogućnost donošenja odluka znači moć, ali istovremeno znači odgovornost.

U većini organizacija pojedinci su po pravilu zaduženi za donošenje odluka. Najveći broj odluka donose menadžeri, koji se nalaze na različitim hijerarhijskim razinama u organizaciji. Tako odluke donosi predsjednik uprave kompanije ili direktor organizacije, ali i menadžeri po svim organizacijskim razinama u organizaciji. No odluke donose i izvršni radnici na svojim radnim mjestima. Isto tako, svi oni mogu biti sudionici odnosno subjekti grupnog odlučivanja.<sup>7</sup> Djelotvorni ljudi ne donose mnogo odluka. Oni se usredotočuju na bitne. Nastoje razmišljati o onome što je strateško i sustavno, a ne o "rješavanju problema". Pokušavaju donijeti mali broj važnih odluka na najvišoj razini konceptualnog razumijevanja. Pokušavaju u situaciji pronaći konstante. Sve u svemu, njih baš ne impresionira brzina u donošenju odluka. Oni smatraju da je majstorstvo u manipuliranju velikim brojem varijabli simptom nesustavnog razmišljanja. Žele znati sve o određenoj odluci i što ona treba zadovoljiti.<sup>8</sup>

Dakle, većina ljudi koji djeluju s vrha poduzeća, nastoje dobro promisliti o svojim odlukama i posljedicama istih. Zbog toga su vrlo vješti u *kupovanju vremena*, što im omogućuje procjenjivanje, promišljanje, savjetovanje. Međutim, ponekad je potrebno brzo reagirati jer u poslovnom je svijetu vrijeme novac, ili će se dobiti, ili će se izgubiti. U tim trenucima rukovoditelj treba odlučiti brzo, ali i mudro kako bi se izbjegao kolaps i gubitak.

Drucker ističe kako donošenje velikih odluka mora proći čitav proces koji uključuje sljedeće segmente:

- percepciju da je problem generički
- postavljanje uvjeta pod kojima će se problem riješiti

---

<sup>7</sup> Ibidem. str 223.

<sup>8</sup> Drucker, P., Najvažnije o menadžmentu, MEP Consult, Zagreb, 2005., str. 206.

- detaljno razmišljanje o ispravnosti odluke
- povratne informacije koje potvrđuju ili ne potvrđuju ispravnost, valjanost i učinkovitost odluke.<sup>9</sup>

S druge su pak strane radnici, nezamjenjivi kotačići u proizvodnji. Oni također donose odluke koje su iznimno važne te ujedno predstavljaju *odskočnu dasku* na tržištu koje je u današnje vrijeme poput vrtloga. Svakodnevno smo svjedoci poslovnih uspona i padova. Zbog toga su nužne pravovremene i brze, ali i promišljene odluke jer je važna svaka sitnica. Naravno, mnogo puta na površinu *isplivaju* negativne posljedice pogrešno donesenih odluka, no u tome i jest poanta poslovanja. Upravo pogreške otkrivaju prava lica pravih lidera i radnika, kao i njihovu snagu te slabosti. Posljedica svega ovoga je da se proces donošenja odluka više ne može svesti na vrlo malu grupu ljudi na vrhu. Na jedan ili drugi način skoro svaki radnik znanja će morati postati netko tko sam donosi odluke ili će barem morati biti u stanju preuzeti aktivnu, inteligentnu i samostalnu ulogu u procesu donošenja odluka.<sup>10</sup>

Uvijek je potrebna osoba koja će na sebe preuzeti odgovornost donošenja odluka jer ako takve osobe nema, sve će stati. Nitko neće znati svoje obveze, zadatke, rokove, a to vodi ravno u propast. Dakle, autoritet je prijeko potreban jer on u svojim rukama drži ključ uspjeha o čemu, na zanimljiv način, svjedoči Peter Drucker. Sve više će posao generalnog direktora biti nalik najsloženijem poslu za koji znam, a to je upravljanje operom. Tu su vaše zvijezde i vi im ne možete naređivati; imate i ansambl i orkestar; imate ljude koji rade iza scene i imate publiku. Svaka od ovih grupa je posve različita. Ali dirigent opere ima partituru i svi drugi imaju tu istu partituru. U poduzeću se morate pobrinuti da se sve ove različite grupe približe kako bi proizvele željeni rezultat.<sup>11</sup> To je ključ razumijevanja onoga što je pred nama. Nije riječ o tome tko je manje ili više važan, već tko je za što važan. Nije riječ o suzdržavanju od izdavanja naređenja, već treba znati kad treba nešto narediti, a kad se prema nekome odnositi kao prema partneru.<sup>12</sup> Razmišljanje o odlukama i donošenje istih, vrlo je kompleksan i stresan posao, ali se stvari dodatno kompliciraju jer odlučivati može jedan čovjek, a može i više njih. Oba oblika imaju svoje prednosti i nedostatke.

---

<sup>9</sup> Ibidem. str. 207.

<sup>10</sup> Ibidem. str. 220.

<sup>11</sup> Drucker, P.; Upravljanje u budućem društvu, MEP Consult, Zagreb, 2006.

<sup>12</sup> Ibidem. str. 69.

Kada odlučuje jedan čovjek, tada je jednostavnije po pitanju onoga koji će snositi posljedice – generalni je direktor donio odluku, proveo ju je i sam snosi odgovornost. No, upravo zbog te činjenice, na njegovim je leđima golemi teret i ponekad je teško biti jedini odgovoran.

S druge je strane lakše surađivati u timu te na taj način donositi odluke jer postoji više osoba, od kojih bi svaka trebala imati vlastito viđenje stvari i iznijeti svoja razmišljanja što olakšava i doprinosi uspjehu. U slučaju neuspjeha, odgovornost se dijeli na sve koji surađuju i ponovno svi zajedno traže nova rješenja. Ipak, postoji i mnogo poteškoća u ovakvom tipu poslovanja. Naime, grupa ljudi koja donosi odluke može ići jedan protiv drugoga. Na taj se način gubi vrijeme, a posao propada, što znači da propada i profit tvrtke koju ti isti ljudi vode.

*Hoće li se neke odluke donositi individualno ili u grupi, ovisi o nizu faktora među kojima su najčešće spominjani:*

- vrsta odluke koja se donosi
- zemlja u kojoj se poduzeća nalaze
- složenost problema o kojem se odlučuje.<sup>13</sup>

Bez obzira koji se način odabere, odlučivati znači imati sposobnost i vještinu koja se razvija i raste u skladu s vremenom, prilikama i mogućnostima. Već smo nekoliko puta naglasili kako donesena odluka može ići u dva smjera – pozitivnom i negativnom. U kojem se god smjeru kreće, posljedice su najčešće dugotrajne, a ponekad i neizbrisive. Nerijetko ostavlja duboki trag unutar korporacije.

### **3.1. PROCES ODLUČIVANJA**

Proces donošenja odluka podrazumijeva više međusobno povezanih koraka. Što se pak tiče donošenja odluka, smatrano je da se mogu donijeti na četiri načina:

- delegirano
- autonomno

---

<sup>13</sup> Bulog, I.; Dadić, L., Socio-psihološki aspekti odlučivanja, Praktični menadžment, Vol. 5., No. 2, Split, 2014., str. 104., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), preuzeto 17. 5. 2018.



- zajednički
- konzultativno.

Delegirano uključuje vođu i stručni tim. Vođa je taj koji definira kriterije prema kojima tim naposljetku donosi odluku. Autonomno odlučivanje znači da odlučuje pojedinac, to jest vođa. Zajedničkim putem odlučuju članovi tima i vođa, a konzultativno se odluke donose na temelju konzultacija između vođe i članova stručnog tima<sup>14</sup>.

Prema navedenom, odluke kreću s vrha tvrtke, osobito kada su u pitanju one najvažnije. Čelnici poduzeća razrađuju plan, promišljaju o potencijalnim problemima i neuspjehu. Tek kad se odluče za pojedine korake, plan proizvodnje šalje se na niže razine kako bi svi bili upoznati s detaljima rada.

Hoće li odluku donijeti pojedinac ili grupa, ovisi o veličini i težini problema. Ako je riječ o jednostavnijem problemu, odluku će donijeti pojedinac, a grupa odlučuje kada je problem kompleksniji.<sup>15</sup>

### **3.2. INDIVIDUALNO ODLUČIVANJE**

Individualno odlučivanje znači da odluke donosi pojedinac, što znači da sam proces odlučivanja ide brže i jednostavnije, ali što smo ranije rekli, teško je kada su odluke pogrešne jer je sav teret na jednoj osobi. Donošenje će odluka biti jednostavnije ako rukovoditelj ima potrebno znanje i sposobnosti da riješi određeni problem. Osoba koja je snažna i ima čvrste stavove, odlučit će brzo i sigurno, a nestrpljiva osoba može donijeti krive odluke jer neće procesuirati sve potrebne informacije. Treći su tip stabilni i staloženi ljudi koji su najpogodniji za dugoročno odlučivanje.<sup>16</sup> Bez obzira što se odluka može donijeti brzo, nerijetko može doći do pogrešne procjene ili pak, zbog manjka vremena, rukovoditelj može nešto odlučiti, ali i u potpunosti pogriješiti jer nema dovoljno vremena ni prostora za proučavanje najsitnijih detalja, koji mogu biti od izuzetne važnosti. Samo jedan korak dijeli uspjeh od neuspjeha. Zbog toga treba reagirati na vrijeme.

---

<sup>14</sup> Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., *Poslovno odlučivanje*, Školska knjiga, Zagreb, 2014., str. 222.-223.

<sup>15</sup> Ibidem. str. 224.

<sup>16</sup> Ibidem. str. 225.-226.

Postoje situacije u kojem je pojedinačno odlučivanje primjerenije, a to su kada odluku treba donijeti hitno, kada donošenje odluke zahtjeva specifično znanje koje posjeduje konkretni pojedinac, zatim kada su posrijedi povjerljive odluke te kada za odluku odgovara samo jedna osoba.

Kada će odlučivanje biti pojedinačno ili grupno? Odgovor na to pitanje ovisi o:

1. vrsti odluke koje se donose
2. znanju i sposobnosti onih koji odlučuju
3. vremenu koje stoji na raspolaganju donositelju odluka
4. tipu, vrsti procesa odlučivanja.

Više razina znanja i sposobnosti koju posjeduju neki pojedinci utjecat će na pojedinačno odlučivanje, za razliku od nekog drugog pojedinca koji će zbog nedostatka znanja pribjegavati grupnom odlučivanju.<sup>17</sup> Postoje određene situacije za koje se smatra kako je bolje da odluke donosi pojedinac. Riječ je o situaciji koju smo netom spomenuli, a riječ je dakako o brzini rješavanja problema. Dakle, pojedinac brzo odlučuje, a posebice kada ima sva potrebna i specifična znanja za određeni problem. Osim toga, pojedinac samostalno donosi odluku i kada su u pitanju strogo povjerljivi podaci koji se ne smiju širiti i naposljetku kada je u odlučivanju odgovorna samo jedna osoba.<sup>18</sup>

Kao i sve ostalo, i individualno odlučivanje ima svoje prednosti i nedostatke. Kao što je već navedeno, najveće su prednosti brzina, preferiranje mišljenja jedne osobe, izbjegavanje grupnog mišljenja. Osnovni je pak nedostatak manji broj ideja i rješenja.<sup>19</sup>

Kod individualnog odlučivanja centar čini i predstavlja samo jedna osoba. Ta je osoba glavna i odgovorna za sve što se događa unutar korporacije, ali i izvan nje, točnije na tržištu. Upravo zbog toga, vođa kao pojedinac mora biti upoznat s mnogim detaljima i sitnicama. Ponajprije, mora poznavati sve svoje zaposlenike i njihove

---

<sup>17</sup> Ibidem, str.224

<sup>18</sup> Ibidem. str. 227.

<sup>19</sup> Ibidem. str. 229.-230.

moćnosti, potrebe, mora s njima komunicirati kako bi spoznao njihovo (ne)zadovoljstvo jer upravo o tome ovisi kvaliteta rada.

Također, nužno je poznavati tržište i proučiti puls kupaca te konkurencije. Na kraju cijele priče, nužno je da taj vođa preuzme na sebe i svu odgovornost, jer je u konačnici on bio taj koji je donio odluku.

Pojedinačni rad nije samo za one introverte. Introvertne osobe vole biti same i raditi aktivnosti koje uključuju manji broj ljudi. Ne vole velike zabave i druženja jer ih ona na neki način guše i sputavaju. Najčešće su iznimno inteligentne osobe koje ne progovaraju otvoreno o svojim kvalitetama i vješto ih čuvaju za najuži krug osoba kojima vjeruju. Pojedinač obično donosi brze odluke. Pojedinci ne izbjegavaju odgovornost. Oni su odgovorni za svoja djela i učinak. Individualno donošenje odluka štedi vrijeme, novac i energiju jer pojedinci općenito donose brze i logične odluke.

Individualne odluke su više fokusirane i racionalne u usporedbi s grupom. Osim toga, lakše se procijeni rad pojedinca - barem lakše u tradicionalnom smislu, ako imaju ideju o "normi" za vrstu posla koji traže. Svakako, može biti teško procijeniti vještine i motivaciju pojedinca.

Kada je potrebno donijeti pravovremenu odluku, pojedinac je najprikladniji za donošenje odluke. Budući da pojedinac nije pod bilo kakvim pritiskom da se uskladi, svakako će doći do neovisnog rješenja. Ta sloboda od sukladnosti može rezultirati neuobičajenim, ali učinkovitim rezultatima koje pojedinac može postići. Pojedinac pati od ograničenja znanja i informacija. To će ometati proces donošenja odluka budući da dostupne informacije mogu biti nepotpune. Stoga je vjerojatno da će rješenje biti manje precizno nego što bi bio slučaj u grupnom odlučivanju. Pojedincu može nedostajati različitost gledišta koja je svojstvena grupama. Stoga odluka može biti manje cjelovita zbog ograničenog opsega pojedinca.

### **3.3. GRUPNO ODLUČIVANJE**

Za razliku od individualnog odlučivanja, grupno je mnogo složenije zbog niza razloga koje ćemo navesti u nastavku. Mnoge odluke u organizaciji, kao i drugdje u životu mogu donositi pojedinci ili grupe. Stručni tim donosi brojne odluke unutar korporacije, osobito one složene.

Članovi tima mogu biti dioničari, nadzorni odbor, upravni odbor, uprava, projektni tim, menadžeri. Možemo reći kako se radi o najužem krugu vrhovnog vodstva koje na ovaj ili onaj način upravlja poduzećem. Što zapravo znači grupno odlučivati? Grupno čine ljudi koji zajedno surađuju, rješavaju probleme, imaju zajedničke interese i ciljeve. Osim toga, učinkovitosti grupe u odlučivanju ovisi veličina grupe, uspješnost svih članova, stabilnost grupe, ugodna radna atmosfera i okolina, kvalitetna i poticajna komunikacija, efektivnost grupe.<sup>20</sup>

Grupno odlučivanje je način poslovnog odlučivanja ili odlučivanja uopće kojemu odluke donose grupe ljudi strukturirane prema različitim osnovama. Znatno broj odluka u organizacijama donosi se prema načelu grupnog odlučivanja. Grupno odlučivanje angažira veći broj suradnika u procesu odlučivanja, i po pravilu traje dulje od pojedinačnog, baš zbog većeg broja suradnika u procesu.

S obzirom na različiti sastav grupe te manji ili veći broj članova u grupi, moguće je očekivati da će se uvijek naći barem jedan član grupe koji je spremniji od drugih za donošenje riskantnih odluka. Ako je taj član grupe uvjerljiv u argumentaciji odluke za koju se zalaže, on će utjecati i na stajališta ostalih članova grupe koja treba donijeti neku odluku.<sup>21</sup> Nadalje javljaju se i ostala obilježja grupnog odlučivanja. Osnovno obilježje jest da odluke donose dvije ili više osoba, kojih povezuje zajednički interes, članovi mogu međusobno komunicirati, grupe mogu međusobno dijeliti uloge za ostvarivanje zajedničkih ciljeva.

---

<sup>20</sup> Ibidem. str. 230.-232.

<sup>21</sup> Ibidem. str. 236.

Što utječe na učinkovitost grupe u odlučivanju?

TABLICA 1. UČINKOVITOST ODLUČIVANJA

<b>VELIČINE GRUPE</b>	Nije dobra ni prevelika ni premala grupa.
<b>STATUS GRUPE</b>	Što je status viši, njezina će kohezivnost biti veća
<b>USPJEŠNOST</b>	Mora biti obilježja svakog člana grupe
<b>CILJEVI GRUPE</b>	Moraju omogućiti ostvarivanje i pojedinačnih ciljeva članova grupe
<b>STABILNI ODNOSI</b>	Povećavaju koheziju grupe ako grupa ima stabilne članove
<b>OKOLINA</b>	Mora biti ugodna da bi grupa mogla uspješno raditi
<b>HOMOGENOST GRUPE</b>	Bit će veća ako su članovi grupe karakterno slični
<b>NATJECANJE MEĐU GRUPAMA</b>	Utjecat će na povećanje homogenosti grupe ako se više grupa u organizaciji natječe za ograničene resurse
<b>UNUTARNJE NATJECANJE ČLANOVA GRUPE</b>	Može dovesti do smanjivanja homogenosti grupa
<b>KOMUNIKACIJA</b>	Ako postoji kvalitetan sustav komuniciranja među članovima, to utječe na povećanje homogenosti grupe

Tablica 1., Prilagođeno prema, Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014. str. 231.-232.

Temeljni problemi s kojima se suočava grupno odlučivanje su:

- a) polarizacija mišljenja;
- b) grupno mišljenje;
- c) participacija u procesu odlučivanja.

Polarizacija znači podjelu između članova po pitanju mišljenja i interesa, suprotno tome je grupno mišljenje, odnosno jedinstveno mišljenje, a participacija definira koliko će tko biti zastupljen i sudjelovati u donošenju odluka.<sup>22</sup> Do polarizacije mišljenja dolazi zbog različitih interesa pojedinih članova; zbog različitih položaja koji pojedini članovi zauzimaju u organizaciji, te zbog različitih znanja i sposobnosti pojedinaca.

Iako se radi o grupnom odlučivanju, ne mora značiti da će svi članovi ekspertnog tima participirati na jednaki način. Grupno mišljenje je jedinstveno mišljenje svih članova grupe.

Postoje dva osnovna razloga zbog čega dolazi do grupnog mišljenja, jedan je način mišljenja u grupe, a drugi je međusobna povezanost članova grupe. Veliki utjecaj ima lider na pojavu grupnog mišljenja, odnosno vođa grupe, posebno ako je riječ o autoritetu koji je nedodirljiv. Treći temeljni problem je participacija zaposlenika u procesu odlučivanja se produljuje, gdje može ugroziti proces odlučivanja kad se odluka mora donijeti u kratkom roku. Bez obzira na sve, i u takvim grupama može postojati hijerarhija i uvijek je netko nekome nadređen. Onaj koji je najviše rangiran, ujedno utječe na ostale članove koji se s njime najčešće slože.

Grupno odlučivanje ima i brojne druge prednosti u odnosu na pojedinačno, a to je da teži i složeniji problemi se mogu raščlaniti na pojedine članove grupe, prema njihovim sposobnostima i afinitetima. Sljedeća prednost je da ta grupa razvija mnogo više ideja za rješavanje problema, s obzirom na veći broj članova ideje se mogu više i bolje istražiti, proučiti, naime grupa ima veće znanje i raspolaže većim brojem informacija potrebnih za odlučivanje. Višedimenzionalna mišljenja je jedna od najvećih prednosti grupnog odlučivanja, u to se podrazumijeva kapacitet koji može

---

<sup>22</sup> Ibidem. str. 242.-245.

sagledati više problema odjednom koji su u međuovisnosti i to kroz dugoročno i kratkoročno razdoblje.

Prednosti grupnog odlučivanja kriju se u većoj kvaliteti i legitimnosti odluke, većem broju ideja, boljoj informiranosti i zadovoljstvu. Smatra se i kako grupa donosi bolje odluke od pojedinca te ih lakše provodi u djelo. S druge je strane niz nedostataka, od kojih su glavni sporost, pritisak na članove, utjecaj dominantne osobe na ostale članove, negativan utjecaj te nadređeno-podređeni odnos. Ono što predstavlja dodatnu poteškoću, jest neslaganje među članovima, a to može vrlo lako rezultirati sukobom i blokiranjem rješavanja problema.<sup>23</sup>

Da bi se spriječili, ili barem umanjili ovi nedostaci, nužna je pomno planirana strategija. Strategija ujedno znači plan kojim sve počinje i završava. Potrebno je dobro isplanirati svaki korak prije samog donošenja odluke. U grupi je to možda i jednostavnije nego kada odlučuje pojedinac. Naime, u grupi se podijele zadaci na svakog člana. Svatko dobije određenu zadaću koju u određenom vremenskom periodu mora detaljno proučiti, bilježiti, iznijeti vlastito mišljenje. Na temelju toga, stvaraju se različite ideje koje se nakon vijećanja i surađivanja koncipiraju u jednu cjelovitu ideju, a samim time se kristalizira i sama odluka te se zna u kojem će se smjeru ići prilikom rješavanja problema. Pred vođama su mnogi izazovi, ponekad jednostavniji, ali najčešće složeni, no upravo na temelju tih izazova oblikuju i osnažuju sebe i svoj posao, dok su odluke temeljni elementi aktivnog poslovanja, postupci koji određuju smjer rada, bilo da je riječ o pojedincu ili grupi.

Grupno odlučivanje najčešće se odvija u sklopu interaktivnih grupa. U tim se grupama članovi sastaju licem u lice i u međusobnoj interakciji oslanjaju se na neverbalnu i verbalnu komunikaciju. Brainstorming, tehnika <sup>24</sup>nominalnih grupa i sastanci elektronskim putem, predlažu se kao tehnike koje mogu spriječiti mnoge probleme tradicionalnih interaktivnih grupa.

---

<sup>23</sup> Ibidem. str. 252.-254.

<sup>24</sup> Robbins, S. P., Judge, T.A. (2009) Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, MATE, Zagreb, str. 323

Brainstorming doista može generirati ideje, ali ne na vrlo učinkovit način. Istraživanje su redovito pokazala da pojedinci koji rade samo mogu stvoriti više ideja nego što nastaju na sastanku brainstorminga. Zašto? Jedan je mogući razlog „blokada proizvodnje“. Drugim riječima kada ljudi generiraju ideje u grupi, mnogo govore u isto vrijeme, što blokira proces razmišljanja i napokon sprečava dijeljenje ideje.

Tehnika nominalnih grupa ograničava rasprave ili međusobne interakcije tijekom procesa odlučivanja, pa od tuda i naziv nominalna.<sup>25</sup>

Glavna je prednost tehnike nominalne grupe to da omogućava formalno sastajanje grupe, ali ne ograničava samostalno razmišljanje kao što se to događa u interaktivnim grupama. Istraživački podaci općenito pokazuju da su nominalne grupe učinkovitije od grupa koje se služe brainstormingom.

Najnoviji pristup grupnom odlučivanju povezuju tehniku nominalnih grupa sa sofisticiranom računalnom tehnologijom. Riječ je o potpomognutoj grupi, odnosno o elektronskom sastanku. Pretpostavljene prednosti elektronskih sastanaka su anonimnost, iskrenost i brzina. Sudionici mogu anonimno upisati koji god komentar žele, i na pritisak tipke svi će ga moći vidjeti na projekcijskom platnu.<sup>26</sup>

Što utječe na uspješnost grupe u odlučivanju?

1. Profil grupe: ovisi o ponašanju članova grupe jer ponašanje jednog člana grupe utječe na druge članove
2. Teorije ponašanja grupe: objašnjavaju koheziju grupe
3. Norme grupe i usklađenosti: određuje ponašanje članova grupe
4. Strukture grupe: s obzirom na osnovu formiranja grupe, povezanost članova grupe i veličinu grupe
5. Komunikacija unutar grupe: može biti čvrsta ili ograničena, formalizirana ili neformalizirana

---

<sup>25</sup>Ibidem. str. 324

<sup>26</sup>Ibidem. str. 325



6. Efektivnost grupe: grupe male veličine; funkcionalno članstvo; definirani ciljevi grupe; suglasnost među članovima; prihvaćanje normi; demokratsko vođenje i povezanost članova.<sup>27</sup>

Uspjeh grupe je neostvaren bez unutarnje izmjene informacije, interakcije i komunikacije. Međutim, vrlo je važan i sadržaj razgovora ili poruke. Oni članovi koji poštuju grupne norme smatraju se pozitivnima, ako rade obrnuto, nisu poželjni i dolaze u sukob s grupama.

---

<sup>27</sup>Ibidem. str. 232

## 4. STUDIJ SLUČAJA: ULAGANJE U PROJEKT

U ovom je poglavlju opisano istraživanje za potrebe pisanja završnog rada s ciljem utvrđivanja poznavanja individualnog i grupnog odlučivanja. Istraživanje je provedeno na radijskoj postaji Radio Megaton, tijekom 2018. i 2019. godine. Cilj je ovoga istraživanja ispitati kolika je zastupljenost individualnog i grupnog odlučivanja u organizaciji poduzeća.

### 4.1. RADIO MEGATON

Radio Megaton se prvi puta u eteru oglasio 03. listopada 2002. godine na frekvenciji od 104,9 MHz na području Općine Vidovec u Varaždinskoj županiji, na čelu s direktoricom Anice Plantić. Radio Megaton je vrlo brzo zbog dinamičnog vođenja programa, kvalitetnog pristupa informacijama, ali i pomno birane glazbe, zauzeo visoko mjesto na ljestvici slušanosti, stekavši čvrstu poveznicu sa slušateljima.

Radio Megaton programske sadržaje objavljuje svakodnevno od 0 do 24 sata, sedam dana u tjednu, tijekom cijele godine. Govorni dio programa emitira se od 6 do 21 sat, dok noćni dio programa čini glazba, većinom domaće produkcije. Dnevni program Radija Megaton podijeljen je na: jutarnji, prijepodnevni, poslijepodnevni i večernji program.

SLIKA 1. LOGO RADIJA MEGATON



Izvor: Logo, <http://www.radiomegaton.hr/>, pristupljeno 01. 09. 2018.

Govorni dio programa može se svrstati na:

- informativni program
- edukativni program
- zabavno - glazbeni program.<sup>28</sup>

#### 4.1.1. IDENTIFIKACIJA PROBLEMA, DEFINIRANJE ZADATAKA

Identifikacija problema podrazumijeva njegovo istraživanje i precizno definiranje, zbog koje je pojavio eventualni problem. Poduzetnica Anica Plantić, vlasnica radija, te poljoprivredne apoteke, konstantnim istraživanjem tržišta došla je do ideje nastanka radijske postaje.

**SLIKA 2. SLUŠANOST RADIO MEGATON**



Izvor: Slušanost, <http://www.radiomegaton.hr/marketing/slusnost.html> , pristupljeno 01. 09. 2018.

<sup>28</sup> [www.radiomegaton.hr](http://www.radiomegaton.hr)

Istraživanja slušanosti ovaj Radio svrstavaju na prvo mjesto od 21. mjesta radijskih postaja. (slika 2). Dodatni čimbenici koji će utjecati na izbor odluke uključuju vrijednost odluke, složenost, raspoloživo vrijeme, broj alternativa rješenja i razinu razumijevanja potrebnog za potrebe / želje.

Organizacijski tim tvrtke se sastoji od desetero članova: direktorice, voditelja službe marketinga, voditelja tehnike, novinara, glazbenog urednika, referenta marketinga, glavne urednice, te glavnog novinara i tehničara radija. Svi zaposlenici se međusobno slažu kao tim, uvažavaju i poštuju. Pri donošenju odluka nastoje što više komunicirati kako bi bili suglasniji u svemu što rade. Radijska postaja posluje 16 godina i ima opremu koja je stara 16 godina, naime u tadašnje vrijeme je bila najsuvremenija u otvaranja radiopostaje, ali se proteklih godina javljao problem s pojedinim kanalima na mikseti koji povremeno nisu bili u funkciji, te bilo potrebno stalno servisiranje. (slika 3, slika 4).

Radijsko emitiranje programa je 24 sata dnevno i to je stvaralo dodatne probleme. S obzirom na brzi razvoj tehnologije, pojavila se potreba za digitalizacijom radija i kupnjom nove miksete koja je neophodna za emitiranje radijskog programa. Na temelju individualnog odlučivanja direktorice, koja tumači da mora donijeti odluku, koja će biti dugoročno financijski isplativa. Sama spoznaja da će okvirni iznos investicije i ulaganje biti veći od planiranog, pojavio se problem da nije bilo ponude za sve vrste poslova i sav materijal koji je bio potreban za obnavljanje. Da bi se na pravi način objasnio problem i da bi se došlo do efikasnog načina došlo do rješenja potrebno je bilo sve zapisati.



SLIKA 3. INTERIJER STAROG STUDIJA



Izvor: Autorica (15.04.2019.)

SLIKA 4. IZGLED STARE MIKSETE



Izvor: Autorica (15.04.2019.)

#### 4.1.2. CILJEVI

Općenito pojam ciljeva predstavlja određivanje svrhe menadžmenta, kao što istovremeno predstavljaju i mjerilo uspješnosti menadžmenta. Ciljevi neizravno dovode do uzbuđenja, te do otkrivanja i korištenja znanja i strategija relevantnih za zadatak.

Glavni cilj radijske postaje je ulaganje u novu miksetu i ostalu potrebnu opremu kako bi se radio osuvremenio, pojednostavio i olakšao rad djelatnika, to jest kako bi djelatnici bili učinkovitiji i povezaniji. Do glavnog cilja došlo je sazivanjem sastanka zaposlenika, u kojem je direktorica zahtijevala da se lansira novi proizvod i time došlo do promjene u načinu obavljanja poslova. Sazivanjem sastanka, raspravljali su o pogodnosti, ali i o troškovima. U ovom slučaju dolazi do konzultativnog odlučivanja. U konzultativnom stilu menadžer konzultira svoje suradnike, traži njihovo mišljenje, ali samostalno donosi odluku. Menadžer organizira sastanak, vodi brigu o napredovanju, raspoređuje zaposlenike, motivira ih i delegira poslove. Sigurno je da postoji mnogo različitih pozadina i vrsta iskustava zaposlenika, što znači velike stvari za kvalitetu konačne odluke. Usprkos svemu, trebalo je prikupiti informacije, pripremiti narudžbe, raspodijeliti zadatke, osigurati potrebne resurse. Međutim, još jedan važan cilj je poboljšanje kvalitete zvuka u eteru, te postavljanje kamere koje bi omogućila slušateljima i video sadržaje, to jest prijenos emisija s gostima uživo.

#### 4.1.3. PRIKUPLJANJE INFORMACIJA

Informacija je ključan resurs odlučivanja ujedno informacija mora biti: raspoloživa, dostupna, točna, pouzdana, pravovaljana, pravovremena, potpuna i jasna. Kod prikupljanja informacija, bitno je da se prikupi onaj dio informacija koji će se koristiti. Nadalje, treba prvo prikupiti informacije tek onda donijeti pravu odluku. Sam menadžer je zadužen da kontrolira ostvarenje ciljeva, vodi brigu o izvršenju poslova i zadataka, informira o poslovanju i zbog toga se u tom djelu javlja individualno odlučivanje.

Direktorica se najprije posavjetovala sa voditeljom tehnike i glavnim tehničarom radija o izmjeni stare miksete. S obzirom na specifičnost posla, nije bilo na raspolaganju puno firmi koje se bave prodajom, ugradnjom i instaliranjem radijske opreme. Direktorica je s voditeljom i glavnim tehničarom radija krenula u obilazak. Međutim, samo postoje dvije firme koje se bave tim poslovima, a nalaze se u Istri i Zagrebu. Zagrebačka firma imala je dobre reference, radila slična opremanja na: Narodnom radiju, Hrvatskom radiju, u Istri, Šibeniku, Vukovaru, Poreču, Čazmi i Požegi. Svi ti radiji imaju mnogobrojne odašiljače, profesionalne broadcast uređaje, osiguran segment tehnike na terenu (kako bi zvuk s terena na kvalitetan način dopirao do slušatelja). Prema istraživanjima radio je iza televizije najpopularniji medij, pogotovo na lokalnim razinama i to prvenstveno zbog informativnog programa. Najvažniji čimbenik radio postaje je pouzdanost i kvaliteta tehnike koju radio koristi. Potrebno je iz godine ulagati u modernizaciju tehničke opreme.

Nakon prikupljenih svih informacija vezano na specifičnost posla, potrebnu opremu, raspravljajući unutar grupe direktorice, voditelja i glavnog tehničara, pod određenim normama ponašanja, odlučili su se za zagrebačku firmu. Iako se radi o grupnom odlučivanju, ne mora značiti da će svi članovi projektnog zadatka participirati na jednaki način. Ovaj projekt je dokazao da rad u grupi može pomoći u usavršavanju vještina svojih zaposlenika slušanje i poštivanje tuđih ideja, razmišljanje o jednom problemu na različite načine, podjela zadataka i delegiranje odgovornosti, postizanje dubljeg razumijevanja na razini kroz objašnjavanje perspektive i raspravljajući s ljudima s različitim perspektivama, dijeljenje sposobnosti i znanja kako bi se bolje držali problema nego što bi mogli pojedinačno, a i dodatnog elementa nepredvidljivosti koji može doprinijeti sve većim mogućnostima učenja.

#### 4.1.4. INAČICE ODLUKA

Inačice odluke su kontrolirane i svjesne moguće aktivnosti donositelja odluke, jasno postavljeni ciljevi i utvrđivanje redoslijeda važnosti pomaže u lakšem procesu generiranja inačica. Vrlo je bitno ocjenjivanje svake inačice, koje se temelji na kvalitativnim i kvantitativnim čimbenicima. Učinkovite odluke moraju dovesti do odgovarajućih radnji, a i očekuje se da će odgovarajuće akcije dati smislene rezultate. Na primjeru radijske postaje, objašnjeno su na način: nakon prezentacije

sa voditeljem tehnike odlučeno je ulaganje u određenu miksetu. Funkcionalnost miksete je osigurana procesorom najboljih mogućnosti, čije je rukovanje jednostavno, a miksetu je moguće kontrolirati putem interneta. Djelatnici radija bili su u obilasku studija Narodnog radija u Zagrebu koji ima jedan od najkvalitetnijih radijskih studija. Posjetili su i Radio Istru, županijski radio s kojim Radio Megaton ima dobar i prijateljski odnos, uz to im pružaju dobar primjer kako radio treba funkcionirati. Njihov voditelj tehnike je puno pomogao, objasnio i iznio njihova iskustva, te kvalitetne prijedloge koji su pomogli i olakšali u daljnjem odlučivanju i dilemama oko svih detalja funkcioniranja novog studija. Nijedna organizacija ne može dosljedno uspjeti na bilo kojem tržištu bez kvalitetnog odlučivanja. To su odluke koje se donose u ime organizacije i koje ocjenjuju njen budući pravac. Velike odluke vjerojatno će dovesti do ciljeva, pa je zato važno uključiti neke ili sve članove tima kako bi se napravio pravi izbor. Traženje drugih za pomoć brzo bi moglo postati neorganizirani nered ako ne postoji struktura kojom se može slijediti do zaključka. Srećom, postoje mnogi oblici donošenja odluka u timu.

#### 4.1.5. OKOLNOSTI ODLUČIVANJA

Prema okolnostima u kojima se odlučuje razlikujemo tri vrste uvjeta odlučivanja: sigurnost, rizik i nesigurnost. Uvjeti sigurnosti omogućuje donositelju odluke da zna što će se dogoditi s odlukom, dok u uvjetima rizika donositelj odluke poznaje mogućnost rješavanja, ali ne i posljedicu svake mogućnosti.

Radio Megaton je s radom započeo 2002., u periodu razvijanja ideje, okolnosti su bile pretežno u uvjetima rizika. U prostorima vlada stabilna okolina u poslovnom segmentu. Djelatnici, te direktorica radijske postaje se jako dobro snalaze u turbulentnim situacijama i kreiranju novih inovativnih rješenja problema. Javljali su se mnogi rizici tijekom ulaganja u projekt to su: instalacije struje i ostali mrežni kablovi, da li će biti funkcionalni nakon premještanja u drugu prostoriju, te jedan od većih rizika projektiranje akustičkih svojstava prostora, jer je riječ o tavanskom prostoru sa spuštenim stropom. Ovakvi poslovni problemi nastaju kada nijedno prošlo iskustvo nije dostupno za određivanje vjerojatnosti pojave u različitim stanjima prirode. Problemi koji se bave novim proizvodima, povećanjem kapaciteta postrojenja i novim problemima su primjeri donošenja odluka u nesigurnosti.



#### 4.1.6. IZBOR U PROCESU ODLUČIVANJA

Sve postavljene inačice se moraju rangirati, ocijeniti nakon analize prema kriterijima. Bitno je pravilno uočiti koje promjene i akcije svaka inačice povlači, te koliko je koja isplativa sa gledišta vremena, ulaganja, koje rizike nosi, koje zapreke.

Upravljanje odlukama gotovo uvijek se poboljšava održavanjem dobre komunikacije. Učinkovita komunikacija tijekom procesa izbora odluka pomoći će u smanjivanju otpora, negativnih emocija i poticanja potrebnih promjena. U ovom poglavlju koristi se grupno mišljenje, to jest odlučivanje zaposlenika. U praksi se često događa da neki menadžeri-donosioци odluka, zbog svoje sebičnosti, jednostavno nisu spremni na bilo kakve pa i najmanje konzultacije prihvatiti svoje kolege. Uvjereni su da će konzultirajući se s kolegama ispasti nesposobni te da će se time tako otkriti nivo njihovog znanja, odnosno neznanja. Također, mnogi drugi menadžeri uvjereni su da znaju odgovore na sva pitanja i u pravilu nikada ne pitaju druge kolege za savjet, pogotovo ne mlađe kolege.

#### 4.1.7. PROVEDBA ODLUKE

Provedba odluke provodila se kako su bile postavljene i zadaće. Zahtjeva upravljanje posljedicama tih poveznih odluka kako bi se postigla željena svrha ili namjera, pojedinačno ili kao dio organizacije. U pravilu svaki odjel ima svoje područje posla, to jest provedba odluke koje odredi viši menadžment, a zatim svaki odjel postavlja ciljeve koje je potrebno ispuniti kako bi viši cilj se mogao realizirati. Da bi proces odlučivanja bio uspješan jako je bitno iskustvo, osim teorijskog znanja, a i kreativnost i inovativnost.

Provedba odluke težak je zadatak vođe i zahtjeva visok stupanj autoriteta i organizacije, stoga se i provedba mora raščlaniti i isplanirati kako bi se izbjeglo neefikasno izvršavanje. Angažiranjem profesora s Fakulteta elektrotehnike i računarstva koji su izmjerili postojeću akustiku prostora, napravili studiju i predložili rješenja koja će poboljšati akustiku studija. Uključivanje i arhitekta koji je predložio rješenja sa staklenom stijenom i izradio projekt statike prema kojem će se rušiti dio zida i postaviti staklo tako da se poveže vizualno ljude koji su u programu s ostalim djelatnicima radija.

#### 4.1.8. KONTROLA I UPRAVLJANJE

Kontrola je jedna od upravljačkih funkcija, važna funkcija koja pomaže pri provjeri pogrešaka. Kroz kontrolu se mjere razni parametri, koji određuju uspješnost realizacije i poslovanja. Potrebno je naglasiti da uzima u obzir kakav je odnos dobivenih rezultata sa onih koji su bili predviđeni.

Na primjeru poduzeća, javljali su se mnogi problemi, od saniranja poda, te majstori koji su prerezali kablove. Postojale su dvije mogućnosti: djelomično zamijeniti kablove ili ići u zamjenu cjelokupne mreže na radiju i postavljanje novih kanalisa. Odlučnost je prevladala za kompletnu promjenu kablova i postavljanje novih i dodatnih kablova nove generacije koji su brži u prijenosu i pristupu podacima. Osim toga postojeća infrastruktura nije bila zadovoljavajuća. Najveći problem su majstori koji se nisu držali dogovora i nisu ispoštovali rokove predviđene za realizaciju, a također su i povećali cijene usluge zato što su imali puno posla, a premali broj kvalitetnih ljudi. Pošto su poslovi povezani i nadovezuju se majstori jedan za drugim, radovi su stalno kasnili. To su manji zahvati u prostoru, ali su trebali raznovrsni izvođači radova. Realizirajući tako prvi dio poslova, preseljenje i osposobljavanje nove miksete u tavanskom prostoru i odnedavno se počelo emitirati iz tog prostora. Nadalje, planovi su još proširenje postojećeg studija, napraviti novu akustiku, promijeniti instalacije i opremiti novom tehnikom i namještajem, modernizirati i vizualno urediti. Tvrtka je prolazila kroz očekivano brojne organizacijske pripreme, prepreke i izazove koji su na kraju uspješno svladani. Završetak radova predviđen je krajem godine. Ukupne pretpostavke za poslovnu uspješnost menadžera obuhvaća temeljne grupe čimbenika, a to su ukupna radna sposobnost, motivacija i emocionalna inteligencija. No uza sve potrebno je i umijeće. Menadžer odlučuje, ugovara poslove, organizira, raspoređuje zaposlenike, motivira, vodi brigu o napredovanju, kontrolira ciljeve, izvršenje zadatka, informira o poslovanju, ali većinu vremena u obavljanju svoga posla potroši komunicirajući, mora imati izuzetne komunikacijske sposobnosti, jer su vrlo važne za vođenje, upravljanje ljudskim potencijalima i odnose s poslovnim partnerima. Sve je to individualno odlučivanje. Ali ono što čini snagu tvrtke je dobar timski rad, grupno mišljenje i zaposlenik, koje je neizostavan dio uspjeha u današnjem poslovnom svijetu.

SLIKA 5. INTERIJER NOVOG STUDIJA



Izvor: Autorica (15.04.2019.)

SLIKA 6. IZGLED NOVE MIKSETE



Izvor: Autorica (15.04.2019.)

## 5. ZAKLJUČAK

Odlučivanje je proces koji sadrži brojne korake, između ostalog uključuje prepoznavanje problema pa sve do pronalaženja rješenja kako bi se taj problem riješio. Proces procjenjivanja ponuđenih mogućnosti koji rezultira izborom između alternativa što odlučivanje čini najvažnijim dijelom menadžerskog posla. S druge strane, odlučivanje predstavlja odabir smjera odnosno načina djelovanja između više alternativa. Može se definirati i kao proces rješavanja problema te daje konkretne odgovore na pitanja vezana uz mjesto, vrijeme, način odlučivanja i donositelja odluka. Ukoliko se odlučivanje razmatra kao proces, tada su odluke rezultat procesa odlučivanja. Odluka predstavlja izbor jedne između više alternativa nastojeći da taj izbor bude optimalan. Dobra odluka, kao rezultat odlučivanja ima sljedeće karakteristike: ona mora biti nedvosmislena, precizna, jasna i ostvariva te prije svega pravovremena.<sup>29</sup>

Također, odluka predstavlja osnovu na temelju koje se vrši i provodi upravljanje tvrtke te se kao takvo smatra jednim od najsloženijih zadataka u poslovnome svijetu jer onaj tko donese odluku, snosi svu odgovornost. Prikazali smo dva najčešća oblika donošenja odluka. Riječ je o individualnom i grupnom odlučivanju. Oba oblika sa sobom nose prednosti i nedostatke, ponekad je lakše samostalno donijeti odluku, no nerijetko su dobrodošle i konzultacije u sklopu stručnih timova koji vode tvrtku.

Odlučivanje je u čovjekovoj prirodi i ljudsko biće na svom životnom putu mora donositi mnogobrojne odluke. Ponekad su one dobre, a ponekad loše. Sve je relativno, ali da bi se donijela bilo kakva odluka, nužno je imati plan i strategiju. Kaže se da je tada riješena polovica posla. Velika se prednost krije u kvalitetnim suradnicima koji svojim idejama i promišljanjima pridonose rješavanju problema i uspješnosti rada tvrtke.

---

<sup>29</sup> Šercer, M., Poslovno odlučivanje temeljeno na poznavanju informacija iz mrežnog sučelja, Doktorski rad, Osijek, 2016., str. 24., preuzeto s: [https://www.bib.irb.hr/880265/download/880265.0\\_Doktorat\\_02\\_16\\_3.pdf](https://www.bib.irb.hr/880265/download/880265.0_Doktorat_02_16_3.pdf), dana: 19. 5. 2018.

Poslovni je svijet vrlo okrutno okruženje, osobito u današnjem, suvremenom društvu, u kojem čovjek ne može gotovo nikome vjerovati. Zbog te činjenice mora biti spreman na sve vrste izazova i na sve tipove ljudi kojima je okružen. Isto vrijedi i za grupu ljudi koja donosi odluke. Bez obzira na pojedinca ili grupu, važno je donijeti dobru odluku jer se samo tako može postići zadani cilj.

## 6. LITERATURA

### Popis knjiga:

1. Drucker, P.; Najvažnije o menadžmentu, MEP Consult, Zagreb, 2005.
2. Drucker, P.; Upravljanje u budućem društvu, MEP Consult, Zagreb, 2006.
3. Sikavica, P.; Hunjak, T.; Begičević Ređep, N.; Hernaus, T., Poslovno odlučivanje, Školska knjiga, Zagreb, 2014.
4. Srića, V.; Biblija modernog vođe, Znanje, Zagreb, 2004.
5. Srića, V.; Sve tajne harmoničnog vođenja, Algoritam, Zagreb, 2015.
6. Stručni savjetnik za uspješno organiziranje i vođenje, uredila: Žagar, M., Žagar, Rijeka, 2006.
7. Robbins, S. P., Judge, T. A. (2009) Organizacijsko ponašanje, dvanaesto izdanje, MATE, Zagreb
8. Sikavica P., Novak M., Poslovno organizacija, Zagreb 1999.

### Mrežni izvori:

1. Jurković, Z., *Važnost komunikacije u funkcioniranju organizacije*, Ekonomski vjesnik: Review of Contemporary Entrepreneurship, Business, and Economic Issues, Vol. XXV., No. 2, 2012., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), dana: 16. 5. 2018.
2. Bulog, I.; Dadić, L., *Socio-psihološki aspekti odlučivanja*, Praktični menadžment, Vol.5., No. 2, Split, 2014., preuzeto s: [www.hrcak.srce.hr](http://www.hrcak.srce.hr), dana: 17. 5. 2018.
3. Šercer, M., *Poslovno odlučivanje temeljeno na poznavanju informacija iz mrežnog sučelja*, Doktorski rad, Osijek, 2016., preuzeto s: [https://www.bib.irb.hr/880265/download/880265.0.Doktorat\\_02\\_16\\_3.pdf](https://www.bib.irb.hr/880265/download/880265.0.Doktorat_02_16_3.pdf), dana: 19. 5. 2018.

#### Slike:

1. Logo radija Megaton
2. Slušanost radija Megaton
3. Interijer starog studija
4. Izgled stare miksete
5. Interijer novog studija
6. Izgled nove miksete

#### Tablice:

1. Učinkovitost odlučivanja

#### Grafikoni

- 1 . Struktura poslovne komunikacije

## 7. SAŽETAK

Odluke se mogu donositi individualno i grupno, u zavisnosti od broja osoba koje preuzimaju odgovornost za donošenje odluka. Bez obzira na to da li se odluke donose individualno ili grupno, krajnji cilj je donošenje najbolje odluke koje će dovesti do željenog stanja. Na prvi pogled, individualno donošenje odluka u organizacijskom ponašanju jednako je jednostavno kao što fraza implicira. Kada se odlučuje o individualnom odlučivanju u odnosu na grupno odlučivanje, grupnu odluku donosi nekoliko osoba, dok pojedinačnu odluku donosi jedna osoba. No, kao što je često slučaj u poslovanju, problem je daleko od jednostavnog. Raspravljajući o situacijama u kojima je donošenje odluka u grupama bolje od individualnog donošenja odluka jedno je od najsloženijih pitanja u poslovanju; jer je pravo pitanje: što je bolje?

Donošenje odluka u grupama je činjenica organizacijskog života mnogih pojedinaca. Budući da mnogi pojedinci provode barem dio radnog vremena u grupama za donošenje odluka. Odluke manje važnosti, odnosno svakodnevne operativne odluke donosit će u pravilu pojedinci, za razliku od najvažnijih odluka koje će se donositi grupno. Međutim, bit će situacija u poslovnom odlučivanju kad će i odluke od najveće važnosti za poduzeće donositi pojedinac. Bez obzira na pojedinca ili grupu, važno je donijeti dobru odluku jer se samo tako može postići zadani cilj.

Ključne riječi: odluke, pojedinci, grupe, cilj



## SUMMARY

Decisions can be made individually and in a group, depending on the number of people taking the responsibility for the decision making. Regardless of whether decisions are made individually or in a group, the ultimate goal is making the best decision that will lead one to the desired state. At first sight, the individual decision making in the organizational behaviour is as simple as the name implies. When comparing an individual decision making to a group decision making, a group decision is made by several people, while an individual decision is made by only one person. However, as it is often a case in the business world, this problem is everything but a simple one. Discussing about situations where the decision making in groups is better than the individual decision making is one of the most complex issues in business; because the right question here is: what is the better?

Making decisions in groups is a fact of the organizational life of numerous individuals since they spend at least one part of their working hours in decision making groups. Decisions of less importance, such as daily operational decisions, will usually be made by individuals, unlike the most important decisions that will be made in a group. However, there will be some situations in the business decision making process where the decisions of the utmost importance to the enterprise will be made by an individual. Regardless of an individual or a group, it is important to make a good decision, because it is the only way of achieving a goal.

Keywords: decisions, individuals, groups, goals